

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Priscila de Lima Pinheiro Monteiro

Práticas de qualidade de vida no trabalho e  
sua influência na motivação dos colaboradores

Práticas de qualidade de vida no trabalho  
e sua influência na motivação dos colaboradores

Priscila de Lima Pinheiro Monteiro

UMinho | 2020

julho 2020



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Priscila de Lima Pinheiro Monteiro

## Práticas de qualidade de vida no trabalho e sua influência na motivação dos colaboradores

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha  
Machado**

julho 2020

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por mais esta etapa realizada com tanta dedicação e objetividade, que sem a sua ajuda e o seu direcionamento, não teria confiabilidade para a realização desse projeto. Por estar presente em todos os momentos de minha vida, pela fé que não me deixou desanimar com as adversidades que a vida as vezes nos condiciona, e principalmente pela saúde que deste para prosseguir com meus objetivos e conseguir concretizá-los.

Agradeço também a minha família, em especial meu marido, pelo apoio em que necessitei, principalmente pelo carinho e compreensão pelos momentos que tive que abdicar em prol desta etapa de aprendizado. Sempre permanecendo ao meu lado todo esse tempo, dando força, apoio, confiança e entusiasmo para não desistir.

Aos meus professores por toda a colaboração e ajuda, em especial a minha orientadora a Doutora Professora Carolina que a cada dia se torna um tipo de profissional, que todos deveriam ter como exemplo e dedicação, que me proporcionaram durante todo esse tempo em que estiver na universidade. Sem a colaboração de todos eles talvez não estivesse onde estou hoje, seguindo com determinação o meu grande objetivo profissional.

A equipe do Conselho pedagógico, por todo o suporte para realização e acompanhamento da parte documental do projeto final, meus sinceros agradecimentos.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a concretização do meu objetivo de vida, a todos vocês o meu simples e singelo agradecimento.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

O trabalho a seguir analisa a importância da Qualidade de Vida no ambiente de trabalho (QVT) no intuito de realizar um estudo sobre as influências da qualidade de vida no trabalho na motivação e no comprometimento dos colaboradores. O propósito desse trabalho é realizar uma pesquisa sobre o índice de motivação dos colaboradores em uma indústria de bebidas localizada em Brasília, Brasil e até que ponto a qualidade de vida no ambiente de trabalho têm influência. Essa é uma pesquisa de natureza exploratória-analítica baseada em um questionário aplicado na empresa supracitada, analisado a partir das teorias de conteúdo e teorias de processo sobre motivação no trabalho. Este método foi utilizado para obtenção dos níveis de motivação dentro da organização, que permitiu organizar, classificar e codificar estatisticamente os dados, para que fosse realizada a análise e interpretação dos dados colhidos dos próprios colaboradores e alguns gestores da organização. A partir da coleta e análise dos dados, foi constatado que o grau de motivação dos colaboradores não é tão baixo, porém é preciso que façam mudanças e adaptações em seus serviços e a vontade de novos projetos de melhoria está explícito, de forma que os resultados apontaram uma necessidade de mais investimentos nos programas já implantados pela organização e algumas alterações estratégicas por parte dos diretores, como capacitação em busca de talentos internos, com especial atenção para o chão de fábrica, criando maiores oportunidades e aproveitamento de pessoal. Dessa forma, os resultados apontam a precisão de inquirir junto aos colaboradores alternativas que possam alavancar os índices de motivação e comprometimento, o que consequentemente eleva o nível de produtividade e a criação de um clima organizacional estimulador e satisfatório na empresa e o reflexo direto no empenhamento dos colaboradores.

**Palavras chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação. Comprometimento. Influência.

## ABSTRACT

The following work analyzes the importance of Quality of Life in the work environment (QWL) in order to conduct a study on the influences of quality of life at work on the motivation and commitment of employees. The purpose of this work is to conduct a survey on the motivation index of employees in a beverage industry located in Brasília, Brazil and to what extent the quality of life in the work environment has an influence. This is an exploratory-analytical research based on a questionnaire applied in the afore mentioned company, analyzed from the theories of content and theories of process on motivation at work. This method was used to obtain motivation levels within the organization, which allowed to organize, classify and statistically code the data, so that the analysis and interpretation of the data collected from the employees and some managers of the organization could be carried out. From the collection and analysis of the data, it was found that the degree of motivation of employees is not so low, however it is necessary to make changes and adaptations in their services and the desire for new improvement projects is explicit, so that the results pointed out a need for more investment in the programs already implemented by the organization and some strategic changes on the part of the directors, such as training in search of internal talent, with special attention to the factory floor, creating greater opportunities and the use of personnel. In this way, the results point out the precision of inquiring with employees about alternatives that can leverage the motivation and commitment indices, which consequently raises the level of productivity and the creation of a stimulating and satisfactory organizational climate in the company and the direct reflection on commitment of employees

Keywords: Quality of Life at Work. Motivation. Commitment. Influence.

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DO AUTOR.....	II
AGRADECIMENTO.....	III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 A Qualidade de Vida no Trabalho .....	4
2.1.1 Como surgiu a qualidade de vida no trabalho.....	4
2.1.2 Utilização da QVT nos dias de hoje.....	5
2.1.3 Relacionar a QVT como indicador de produtividade.....	7
2.1.4 QVT: stress versus produtividade.....	10
2.2. Motivação como forma de melhorar o desempenho.....	12
2.3. Teorias motivacionais e comportamentais.....	14
2.3.1 Teorias de conteúdo.....	14
a) Teoria de Maslow (1954): Teoria da hierarquia das necessidades e Teoria de Alderfer	
(1969): Teoria E.R.C.....	14
b) Teoria de McGregor (1960) ou X e Y.....	16
c) Teoria de McClelland (1961): Teoria da Motivação Social.....	17
d) Teoria Herzberg (1959): Teoria da Motivação – Higiene.....	17
2.3.2 Teoria de Processos.....	18
a) Teoria de Adams (1963): Teoria da Equidade.....	18
b) Teoria de Vroom (1964): Teoria de Expectativa.....	18
c) Teoria de Lawler III (1968): Teoria da Expectação.....	19
2.4 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho.....	20
3. TEMA DE ESTUDO/ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	22
4. METODOLOGIA.....	23
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	26
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
APÊNDICE.....	38



## ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Categorias Conceituais da QVT.....	7
Quadro 2 – Objetivos da Gestão de Pessoas.....	9
Quadro 3 – Objetivos Organizacionais e Individuais das pessoas.....	11
Figura 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas.....	15
Quadro 4 - Diferenças entre as Teorias de McGregor.....	16
Figura 2 - Teoria de Vroom.....	19
Gráfico 1 – Faixa etária dos colaboradores .....	27
Gráfico 2 – Motivações dos colaboradores .....	27
Gráfico 3 – Avaliação dos incentivos.....	28
Gráfico 4 – Motivação com incentivos .....	29
Gráfico 5 – Indicadores de comprometimento dos colaboradores .....	29
Gráfico 6 – Incentivos adicionais propostos pela pesquisa.....	30
Gráfico 7 – O que mais motiva os colaboradores.....	31

## 1. INTRODUÇÃO

As primeiras teorias administrativas não preceituavam como sendo o cerne da organização. Elas tinham uma maneira mais racional de situar o empregador e seus empregados. O lucro era o principal objetivo, não importavam as necessidades dos funcionários, mesmo que lhes custasse à vida.

A escola clássica ou tradicional propôs a formalização das atividades visando à estruturação das organizações, a racionalidade e a análise intra e extra-organizacionais. No período da revolução industrial, que se estendeu até meados de 1950, as empresas adotavam um tipo de estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, onde as mudanças eram poucas e gradativas, as pessoas eram tratadas como máquinas e as decisões eram tomadas no topo da hierarquia, provocando a alienação do trabalhador. A única forma de incentivo era o aumento dos salários.

A humanização da organização, com o surgimento das teorias contemporâneas, das relações humanas, do comportamento e do desenvolvimento organizacional, situou o colaborador como parte integrante das empresas, como ser pensante e não apenas como mão de obra barata que o empregador manipulava para aumentar seu capital. As pessoas passaram a ser vistas como seres humanos, proativos e inteligentes que devem ser impulsionados, com foco no futuro e no destino, a ênfase era na mudança e na inovação, dando surgimento às equipes de Gestão com Pessoas, em que as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, enquanto as atividades táticas são delegadas ao gerente de linha de toda a organização. A satisfação individual ganhou foco e as recompensas pecuniárias representam mais relevância.

Com a evolução das teorias da administração, verificou-se que é importante realizar um estudo baseado nas condições de trabalho do colaborador, uma vez que a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho influencia diretamente em seu desempenho. No contexto atual, com o mercado globalizado em que as mudanças ocorrem de forma dinâmica, o colaborador fica mais suscetível ao estresse com as atividades desempenhadas. Por isso, as empresas buscam caminhos para melhorar as condições do ambiente de trabalho.

Na atualidade, os recursos humanos ganharam um viés estratégico, o que era apenas uma relação antagônica de servidão sem muitos benefícios, hoje em dia se tornou uma forma de capital para as empresas, chamado capital intelectual e é o diferencial competitivo para muitas empresas, sejam pequenas, médias ou grandes. A criatividade não era valorizada nos primórdios das organizações, a proatividade, no entanto torna a empresa uma instituição que pensa, cria, transforma e que respeita as ideias de seus colaboradores, utilizando das pessoas como ferramenta de crescimento.

A empresa começou a valorizar seus colaboradores, promovendo integração entre as ideias de missão e visão da empresa e as necessidades das pessoas que fazem parte do todo. Essa amplitude ganhou forma nas organizações modernas. Empresas que praticam essa fórmula de cultura organizacional obtêm uma estreita relação de cumplicidade com seus colaboradores. Treinamentos, desenvolvimento de pessoal e investimentos na prática de boa convivência, entre outras, definem o tratamento que as empresas iniciaram para captar e utilizar seu capital intelectual. Verifica-se em uma relação ganha-ganha onde as organizações estão fazendo de tudo para evoluir em conjunto, em uma sinergia de esforços.

Segundo Chiavenato (2014a, p.8) Gestão de Pessoas (GP) é “uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional”. Isso nos remete à ideia de que as empresas e as pessoas vivem em harmonia até que haja uma perturbação, ocasião em que o departamento de gestão de pessoas deve agir para dirimir os conflitos que estão em ação dentro da empresa e que causam a desorientação de seus valores.

Diante do aumento da competitividade no mercado, as empresas têm sido mais seletivas e estão buscando implantar programas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT com a finalidade de reter talentos e diminuir a rotatividade e o absenteísmo na organização.

O estudo e a pesquisa realizada nesse projeto buscaram identificar e exemplificar como a administração de uma indústria de bebidas, se preocupa com a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Essa pesquisa visa identificar o nível de motivação dos colaboradores, quando o assunto é QVT, dando importância no desempenho dos colaboradores da empresa supracitada. Em especial buscou identificar:

- a) Analisar a existência de programas de QVT na organização objeto desse estudo;
- b) Identificar como estão os níveis de motivação e comprometimento dos colaboradores,
- c) Identificar como as práticas de qualidade de vida no trabalho influenciam na motivação dos colaboradores em uma organização.
- d) Analisar quais benefícios o programa implementado trouxe para os colaboradores;

As empresas preocupam-se bastante com a qualidade de vida, porém as necessidades humanas dependem da visão de cada pessoa e organização. A qualidade de vida não está apenas ligada as condições físicas, intelectuais, profissionais e sociais em que o trabalhador está inserido, mas também aos bons relacionamentos no ambiente de trabalho, para que haja satisfação e prazer em realizar as atividades do dia a dia, reduzindo assim a sobrecarga. Um colaborador desmotivado e insatisfeito acarreta impactos negativos, tanto na saúde do próprio colaborador quanto na saúde da empresa,

prejudicando o bom andamento do trabalho e sua produtividade.

Tendo que se adaptar a rotina de mudanças frequentes, os colaboradores ficaram suscetíveis a alto grau de estresse, o que influenciou diretamente no seu rendimento, devido a isto, as empresas tiveram que aplicar mais na parte humana da organização, baseado na qualidade de vida do trabalhador. Para que isso aconteça, torna-se imprescindível que seus colaboradores também se sintam não apenas funcionários, mas parceiros e parte de todos os processos inseridos no atual contexto econômico.

Com a QVT as empresas começam a valorizar seus funcionários, promovendo integração entre as ideias de missão e visão da empresa e as necessidades das pessoas que fazem parte do todo. Essa amplitude ganhou forma nas organizações modernas. Verifica-se em uma relação ganha-ganha onde as organizações estão fazendo de tudo para evoluir em conjunto, em uma sinergia de esforços.

Empresas que praticam essa forma de cultura organizacional obtêm uma estreita relação de cumplicidade com seus colaboradores. Treinamentos, desenvolvimento de pessoal e investimentos na prática de boa convivência, entre outras, definem o tratamento que as empresas iniciaram para captar e utilizar seu capital intelectual.

Buscando ter boas condições de trabalho, proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório, ter um nível de produtividade que atenda às necessidades da organização, deve-se analisar como essas práticas influenciam na motivação de seus colaboradores e se estes fatores são de suma importância na organização por visar o crescimento, diferenciação de mercado, competitividade e qualidade nos serviços prestados para obter melhores resultados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A Qualidade de Vida no Trabalho

#### 2.1.1 Como surgiu a Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho surgiu com a preocupação do ser humano no começo da história, no período Neolítico com a invenção do fogo gerando um grande avanço para espécie humana na época. No período pré-histórico foi com a invenção da roda permitindo ao homem mais facilidades para seu deslocamento.

Segundo McGregor (1960), os primeiros estudos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tiveram início na primeira metade do século XX. Foram divididos em duas diretrizes: Em uma diretriz está a concepção voltada à produtividade e na outra diretriz está a preocupação com a satisfação do trabalhador. Já na segunda metade do citado século, apareceram as primeiras teorias juntando ambas as diretrizes, afinal, acreditava-se que seria possível tanto unir a satisfação à produtividade quanto o bom desempenho do trabalhador com motivação e realização.

Fernandes (1996), mostra que a implantação do sistema de QVT teve início após a segunda guerra mundial, pois era necessário que houvesse uma mudança no sistema que era implantado pelo mercado organizacional. Precisamente na década de 50, na Inglaterra, com o estudo de um cientista britânico Eric Trist e seus colaboradores, realizado com a finalidade de compreender a melhor relação colaborador e organização, para evitar conflitos.

Devido a esta necessidade, duas grandes potências implantaram este método em relação à melhoria na qualidade de vida no trabalho, potências essas como o Japão e os EUA, pois era necessário urgentemente que fosse criado um sistema de melhorias em relação aos trabalhadores nas indústrias, pois era necessário que fosse enfatizado a importância da qualidade de vida do indivíduo. (Fernandes, 1996)

Em meados da década de 60, o movimento da QVT teve grande estímulo com a finalidade de conscientizar de a importância dos colaboradores procurarem melhores maneiras de organizar o trabalho para amenizar os efeitos negativos que o trabalho pudesse gerar nos trabalhadores. O então presidente dos EUA Lyndon Johnson, fez um discurso onde colocou como prioridade o objetivo de mostrar que um país não poderia se limitar nos resultados de balanços contábeis, mas que justamente fosse melhorado em relação à qualidade de vida das pessoas de um modo geral (Fleck, Louzada, Xavier, Chachamovich, Vieira, Santos & Pinzon, 1999).

Assim foi disseminado primeiramente nos EUA e depois seguidamente por diversos países, repassando sempre a ideia de que para que o indivíduo vivesse bem não bastava estar

economicamente estável.

A qualidade de vida no trabalho ganhou projeção na década de 70, quando variados e importantes artigos ou considerações foram desenvolvidos na literatura científica. Para Walton (1973), a QVT depende do equilíbrio do trabalho e outras esferas da vida; na visão de Hackman e Oldham (1970 apud Peçanha & Pereira, 2005), a QVT é fortemente ligada aos aspectos de motivação interna, motivação e engrandecimento no cargo. Apesar do grande interesse dos setores organizacionais, houve uma queda no crescimento da QVT nas organizações, isto devido à crise econômica que ocorreu no final desta década que levou as organizações a repensarem suas formas de agir, assim atentando para realidade do mundo do trabalho.

Devido à grande crise energética mundial e o aumento da inflação o tema em questão perdeu espaço, porém ressurgiu em meados da década de 80 com o advento das Teorias Japonesas. Os Japoneses tiveram grande êxito no quesito econômico internacional com resultados positivos de produtividade, por dar importância à valorização do ser humano e do trabalho em equipe.

Na década de 90, o assunto QVT conquistou muito espaço e integrou a sociedade, literaturas e programas relacionados ao assunto até a mídia.

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas.” (Chiavenato, 2014b: p.11).

### 2.1.2 Utilização da QVT nos dias de hoje

Segundo Ferreira, Alves e Tostes (2009), ultimamente a necessidade de utilização da QVTs nas organizações aparece caracterizada por uma aceleração de mudanças no mundo do trabalho, destacando as grandes inovações tecnológicas na sociedade da informação, o crescente conteúdo de conhecimento agregado à produção, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e os processos de produção que mudam em alta velocidade.

“Afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.” (Chiavenato, 2014a: p.420).

A qualidade de vida no trabalho é um caminho que pode gerar grandes oportunidades tanto para a empresa, como para o trabalhador. Adaptar a essa nova realidade organizacional pode gerar um diferencial no desempenho dos trabalhos. Está totalmente ligado ao bem-estar no trabalho e é muito importante observar esses fatos, diante disso tem despertado nas organizações

a preocupação com a mudança de estilo e modo de vida das pessoas fora e dentro das empresas. Porém é necessário haver um balanceamento entre os elementos comportamentais e organizacionais, de uma forma que possam adequar índices satisfatórios de QVT aos colaboradores.

De acordo com Werther e Davis (1983), muitos fatores afetam a QVT, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. Devido a isso, é o cargo que “envolve mais intimamente o trabalhador” (Werther e Davis, 1983 citado por Pedroso e Pilatti (2010, p. 201).

Por mais que os colaboradores possuam um bom salário, boas condições de trabalho e uma boa supervisão, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica deles, ser tediosas. Os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam diretamente na QVT. Mudanças nesses fatores devem ser previstas com antecipação, ao passo que estas podem desestruturar a QVT dos colaboradores de uma organização.

Em qualquer ambiente de trabalho pode se identificar uma gama de informações relacionadas à qualidade de vida, inquietudes individuais e coletivas, pressões, conciliações, expectativas e cuidados físicos. Tudo isso ligado diretamente ao bem-estar no trabalho, diante disso tem despertado nas organizações uma preocupação referente à mudança de estilo e ao modo de vida das pessoas fora e dentro das empresas. Qualidade de vida no trabalho tem influência não somente no ambiente profissional, mas também no social e familiar, ou seja, essa convivência dentro da organização estende para a vida fora dela. “Qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais.” (Chiavenato, 2014a, p.348).

Contudo a globalização econômica na era digital encontra dificuldade na união entre a qualidade de vida e a estabilidade financeira, impulsionando ações complexas de troca de informações. A forma de administrar a QVT, ou seja, o bem-estar dentro da empresa está atrelado à complexidade biopsicossocial das pessoas que reconhecem essas competências e habilidades. É necessário que os administradores estejam atentos e com profissionais preparados para lidar com essas competências.

Atualmente, tem se propagado com grande potencial por vários países. Este assunto tem gerado várias discussões pela melhor forma de atender as necessidades e satisfazer seus trabalhadores. (Peçanha & Pereira, 2005).

A Qualidade de vida no trabalho é definida de várias maneiras, sendo que, todos os conceitos

praticamente indicam a mesma ideia, ou seja, humanização do trabalho, aumento do bem-estar, maior participação nas decisões e resolução de forma positiva dos problemas. Segundo o quadro abaixo estão definidos alguns critérios de QVT e seus indicadores:

Quadro 1 - Categorias conceituais da QVT

<b>Crítérios de QVT</b>	<b>Indicadores</b>
1- Compensação justa e adequada	Salários adequados Equidade interna e externa Justiça na compensação
2- Condições de saúde e segurança no trabalho	Jornada de trabalho adequada Ambiente físico seguro e saudável
3- Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroação e retro informação
4- Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5- Integrações sociais na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais Senso comunitário
6- Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade Liberdade de expressão Normas e rotinas claras na organização
7- Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho e da vida pessoal Estabilidades de horários na empresa Poucas mudanças geográficas
8- Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Práticas de emprego

Fonte: Adaptação Walton apud Fernandes (1996, p.48).

A referência literária foi realizada com a finalidade de um maior conhecimento sobre o assunto, através de livros e artigos de base, científicos, que abordam mais a Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Gil (2006, p.45), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que poderia pesquisar diretamente.”

### 2.1.3 Relacionar a QVT como indicador de produtividade

A subjetividade do trabalhador foi ganhando ao longo dos anos uma real necessidade de



entendimento pelas empresas. Estas por sua vez, foram transformando o departamento de recursos humanos em gestão de pessoas, não só mudando o enfoque de adaptar o homem ao ambiente da organização, mas também, adaptar e incorporar a empresa ao colaborador.

A gestão de pessoas deixa de ser centralizada e passa a ser descentralizada. Visando o colaborador como um capital humano, dentro das organizações. Agregando valor as pessoas, considerando-os como um talento fornecedor de competência, e um ponto forte na visão organizacional.

Atualmente, tem se propagado com grande potencial por vários países. No Brasil, o assunto tem gerado várias discussões pela melhor forma de atender as necessidades e satisfazer seus trabalhadores. Segundo Chiavenato (2014a), as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos.

Na última década, a QVT das empresas ascendeu de forma gradativa e sistêmica de características essencialmente operacionais e legisladas.

A busca por metas e produtividade está na rotina da maioria dos trabalhadores e temas como saúde, segurança, qualificações profissionais, culturais, planejamento, trabalho voluntário e cidadania requerem cada vez mais ações estratégicas envolvendo o pessoal interno, novas competências e um compartilhamento maior dentro das organizações.

A forma de administrar a QVT, ou seja, o bem-estar dentro da empresa está atrelado à complexidade biopsicossocial das pessoas que reconhecem essas competências e habilidades. É necessário que os administradores estejam atentos e com profissionais preparados para lidar com essas competências. Ações como a recuperação, proteção e a promoção da saúde estão cada vez mais sendo foco nas empresas, as ações de proteção à saúde são desenvolvidas com pessoas enfermas, evitando a exposição dos colaboradores ao meio para não contaminar os outros. A proteção individual tem sido tratada com muita seriedade por empresas que visam à qualidade de vida de seus colaboradores. Um grande exemplo de proteção individual são os EPI's, (Equipamento de Proteção Individual) utilizados para que os colaboradores não corram risco de se machucarem, outro exemplo que vem dando certo é a realização de campanhas de vacinação promovidas dentro das companhias, como a vacina da gripe, que analisando pelo custo benefício à organização garante um pouco mais de qualidade de vida aos seus colaboradores fazendo com que adoeçam com menor frequência e conseqüentemente não aumentando o absenteísmo devido à ausência. As ações de promoção têm gerado desconforto no que diz respeito às doenças, gozar

de boa saúde é garantia de boa qualidade e produtividade, ou seja, estar em satisfação plena. (Lessa, S.C e Schramm, F.R, 2015)

A gestão de pessoas (GP) tem o objetivo de alocar a pessoa certa para o local certo no tempo apropriado para maximizar os resultados da empresa. Isso se faz com os processos de modelagem de trabalho e avaliação dos trabalhos desenvolvidos. No decorrer dos resultados as recompensas surgirão (remuneração, benefícios e incentivos) como primeira parte da motivação da equipe; é um passo essencial para as pessoas. Colaboradores desmotivados levam as instituições para o fracasso ou simplesmente as abandonam. Em um segundo momento é importante desenvolver as pessoas. Treinamentos, aprendizagem e gestão do conhecimento são exemplos de técnicas para manter os funcionários motivados e comprometidos com a missão da organização.

Seguindo para a manutenção das pessoas na empresa, faz-se valer das condições de trabalho, da qualidade de vida do trabalho (QVT) e das relações entre empresa, empregados e associações de classe. Como último processo da GP, identifica-se o monitoramento das pessoas que fazem parte do capital intelectual da organização. Essa visão holística dos processos da GP é de extrema importância para a definição das estratégias da empresa em busca do crescimento não só financeiro, mas também intelectual. O principal investimento são seus colaboradores e para obter um crescimento exponencial estes devem integrar suas culturas à cultura organizacional.

Nesse contexto, Chiavenato (2014a) cita que a Gestão de Pessoas - GP tem 8 (oito) objetivos para fomentar essa parceria entre as empresas e seus colaboradores que são descritos no quadro a seguir:

Quadros 2 – Objetivos da Gestão de Pessoas

1 - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2 - Proporcionar competitividade à organização;
3 - Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
4 - Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
5 - Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT);
6 - Administrar e impulsionar a mudança;
7 - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;

8 - Construir a melhor equipe e a melhor empresa.
---

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2014a, p.11-12).

#### 2.1.4 QVT: *stress* versus produtividade.

Com tanta correria nos dias de hoje a qualidade de vida tem ganhado força e passou a ser uma necessidade para o profissional. Com a introdução de novas tecnologias de trabalho, programas de reengenharia e qualidade total, as empresas passaram a exigir cada vez mais de seus funcionários não fisicamente, mas sim mentalmente e com isso eleva o nível de *stress* onde o organismo é pressionado ao extremo e responde com o corpo gerando muitas consequências como, por exemplo, a síndrome de Burnout que se caracteriza pela exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade diante dos outros reduzindo assim a qualidade de vida e também a produtividade. Um grande desafio, portanto, consiste em conseguir ajustar ao ideal entre produtividade e atendimento.

O *stress* é provocado por várias questões orgânicas e psicológicas quando não se encontram em perfeita harmonia. No ambiente de trabalho são atribuídas a duas causas principais: ambientais e pessoais. Onde há um ambiente de trabalho saturado, uns dos fatores ambientais é um elevado índice de baixa autoestima, um dos fatores pessoais. O somatório desses fatores ou a sua individualidade, pode levar a um quadro de *stress*. O colaborador poderá se tornar um alvo fácil para a desmotivação organizacional. Tanto os fatores externos como internos, que estão alocados ao bem-estar, das pessoas interferem nos processos desenvolvidos por elas mesmas nas empresas.

A produtividade está ligada aos processos desenvolvidos ou gerenciados pelas pessoas. Se o colaborador desenvolve um nível de *stress* ou apresenta distúrbios de comportamento, isso interfere diretamente em sua qualidade de entrega de produção. Um dos vários sintomas do estresse é a ansiedade e a angústia. A organização será afetada diretamente, pois um dos resultados é o aumento do absenteísmo.

Quando a empresa propõe, em todos os seus níveis organizacionais, a gestão da qualidade de vida no trabalho a fim de agrupar seus colaboradores como uma única estrutura dentro da organização, tende a melhorar a perspectiva funcional e construir novos valores para o colaborador. Proporcionando assim um acolhimento tanto interno como externo e prevenindo possíveis problemas de aspectos do trabalho, que causam algum tipo de transtorno ou mal ao colaborador.

Com estas medidas, os gestores não só ampliam a visão holística do colaborador dentro da empresa, mas também no ambiente externo, promovendo a organização para a sociedade e envolvendo o ambiente “familiar” como uma forma de assegurar uma estabilidade no ambiente profissional. Quando essas tratativas são observadas pelas empresas, a diminuição do estresse e a desmotivação que podem afetar o colaborador nos seus objetivos, são alguns dos resultados obtidos pelos programas de QVT. Que visam não só o bem-estar no ambiente profissional, mas também em outros ambientes como o social e familiar. O quadro abaixo representa os diferentes objetivos que empresas e colaboradores devem encontrar um ponto comum.

Quadro 3 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
Sustentabilidade	Melhores salários e ganhos
Crescimento sustentável	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação e respeito
Maior participação no mercado	Oportunidades de crescimento
Novos mercados	Liberdade para trabalhar
Conquista de novos clientes	Liderança liberal
Competitividade	Orgulho da organização
Imagem e reputação no mercado	

Fonte: Adaptação de Chiavenato (2014a, p.7).

O nível de motivação do indivíduo pode ser relacionado com os objetivos pré-definidos por ele de evolução profissional e pessoal, com isso a organização, como forma de auxiliar e estimar o colaborador, deve definir as políticas de QVT para que aumente a percepção de investimento nas pessoas, no seu bem-estar físico e psicológico. Diante da constatação que o esgotamento físico e psicológico do trabalhador produz doenças que contribuem para diminuição de produtividade na empresa, a aplicação de tais práticas de QVT gera muitos benefícios tanto para os empregados, como para as organizações. Pelo lado do empregado é notado um crescimento de produtividade e uma grande motivação no trabalho, com isso as organizações têm uma boa aceitação, refletido nos seus processos.

## 2.2. Motivação como forma de melhorar o desempenho

As primeiras teorias das relações humanas tratavam de motivação. O enfoque era como prender por mais tempo o empregado no chão da fábrica para que a produção aumentasse cada vez mais e os lucros proporcionalmente.

Muitos autores, como Maslow e Mayo, contribuíram para a formulação de um referencial teórico nesse tema, estabelecendo metas, definindo conceitos e propondo modelos para a avaliação e um possível aumento da motivação do trabalhador.

As teorias sobre o fenômeno da motivação são imprescindíveis para, seja qual for a organização, traçar os objetivos da QVT para aumentar o comprometimento dos colaboradores e com isso alcançar e melhorar os resultados dos processos internos. O trabalho de motivação dentro das empresas não surtirá efeitos positivos se não for realizada uma qualificação da vida pessoal dos funcionários, o indivíduo que não se encontra em uma situação de conforto dentro de seu ambiente familiar tem grande chance de não atender as expectativas da organização.

As metas organizacionais, a missão e visão da empresa devem contemplar os anseios dos colaboradores e os objetivos deles devem entrar em sintonia com os da empresa, porém em algumas organizações isso ainda é pouco utilizado, não se tem a mesma atenção para as necessidades dos funcionários.

Nas teorias motivacionais muito se colaborou para a análise dessas percepções, porém os resultados ainda são pouco utilizados para o estabelecimento de reais programas de intervenção no alcance da motivação do trabalhador.

Em 1924, a empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos realizou uma pesquisa com o objetivo de entender os efeitos da iluminação na produtividade, porém Elton Mayo em 1933 interessou-se por esta constatação e resolveu descobrir o quanto certas situações poderiam influenciar. Para realizar a pesquisa reuniu sua equipe e foram para o chão da fábrica realizar alguns experimentos com grupos de trabalhadores, submetendo-os a diferentes condições de iluminação e incentivos. Constatou-se que independentemente das condições produziam melhor em grupos e foi notório que a produtividade não dependia somente dos aspectos técnicos, mas da extensão social, pois as pessoas se sentiam mais valorizadas pela empresa. Decidiu fazer novos experimentos com mais 20 mil trabalhadores da empresa, com a finalidade de descobrir os sentimentos que levaram a satisfação e até que ponto influenciou na produtividade. Após ouvi-los concluiu que pelo fato de serem notados, se sentiam muito importantes e valorizados e que a maior influência na produtividade eram suas relações desenvolvidas em grupo e não apenas os

incentivos salariais.

Acreditava que um ambiente mais próximo entre supervisor e operários, desenvolveria uma modificação nas relações de autoridade existente no mundo industrial.

George Elton Mayo, conhecido mundialmente por suas grandes contribuições, sendo considerado um dos precursores da Escola das Relações Humanas que tinha como ideia principal deixar o trabalho mais humanizado e retirar a ideia de escravo da produção. Pois não era apenas a teoria, também o estímulo por suas reflexões principalmente aos cientistas comportamentais que ampliaram seus conhecimentos e experiências acerca dos problemas organizacionais. (Bertero, 1968)

Em sua publicação de 1945, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Mayo reforçou que a alienação do chão de fábrica era consequência do poderio do empresário que comandava seus subordinados com alto grau de autoritarismo. Karl Marx em sua teoria reforça que o problema era mais complexo e sua solução seria acabar com as propriedades privadas dos meios de produção e assim acabar com as alienações sociais vividas pelos grupos proletariados. (Marx, 2008).

Ainda na visão de Mayo. não havia equilíbrio entre as habilidades técnicas e sociais, não tinham direitos apenas obrigações e os salários eram o bastante para a sobrevivência do indivíduo. Ele considerava muito importante que o indivíduo fosse aceito por um grupo e com isso desempenhasse muito bem suas funções, não desse valor apenas ao salário e sim que trabalhasse para oferecer algo realmente positivo para todo o grupo.

Segundo Mayo (1945, p.13), “A habilidade técnica manifesta-se como a capacidade para manipulação das coisas para consecução dos objetivos humanos.” E as “... habilidades sociais manifestam-se como a capacidade para receber comunicações de outrem e responder as atitudes e ideias de outrem de forma a promover a participação natural numa tarefa comum.”

O perfil do colaborador deve ser definido prioritariamente para que as estratégias de motivação surtam efeito. Geralmente os empregados passam por demandas que necessitam de pouca, média ou muita capacidade intelectual, dependendo do nível hierárquico em que esses se encontram na organização. A motivação dos colaboradores depende intrinsecamente de qual gasto energético eles dispõem para atender os anseios da empresa, se motivados, satisfeitos e comprometidos com seu trabalho, certamente a empresa terá o retorno esperado, porém se não se encontra nessa situação sua produtividade reduzirá causando prejuízos.

Quando os trabalhadores não encontrarem na empresa meio pelos quais possam atingir suas necessidades pessoais e expectativas profissionais, se sentem em uma relação de exploração e não de troca.

Na administração científica foi percebido que o indivíduo em seu ambiente de trabalho tinha uma produção deficiente com os equipamentos disponibilizados para a época, pois a maioria tinha o pensamento em que, mesmo produzindo mais do que outro colega de trabalho ambos tinham a mesma remuneração, dessa forma, perdiam o interesse e não produziam mais. (Caravantes e Kloeckner, 2009)

Na visão de Hackman e Oldham, a qualidade de vida no trabalho (QVT) é fortemente ligada aos aspectos de motivação interna, motivação e engrandecimento no cargo. (Peçanha & Pereira, 2005).

Duas vertentes de motivação são encontradas na literatura a de “conteúdo” e “processo”, onde a primeira tem enfoque nas necessidades do ser humano de trabalhar, ser bem visto, ser aceito e ter apreço por seus semelhantes. Já na segunda os estudos são relacionados na explicação de onde inicia, se mantém e termina o comportamento dos funcionários.

## 2.3 Teorias Motivacionais e Comportamentais

### 2.3.1 Teorias de Conteúdo

a) Teoria de Maslow - Teoria da hierarquia das necessidades (1954) e Teoria de Alderfer - Teoria E.R.C (1969)

Maslow (2000) definiu um conjunto de cinco necessidades humanas descritas abaixo:

1º Fisiológicas: são as necessidades básicas para que o indivíduo tenha uma boa qualidade de vida: ar, água, comida, sono etc. Satisfazendo essas necessidades, evitam-se doenças, irritabilidade, desconfortos e estabelece uma vida em equilíbrio.

2º Segurança: são necessidades que transmitem segurança, levando ao sentimento de estabilidade.

3º Sociais: são necessidades que o ser humano tem de pertencer e participar de grupos, interagir com a sociedade, expressar sua opinião, sentir que é aceito pelas outras pessoas.

4º Estima: abrange a autoestima, que envolve o auto reconhecimento de sua própria capacidade e o prestígio que vem dos outros, através de reconhecimento e do respeito.

5º Auto realização: refere-se às necessidades de crescimento, o contínuo desejo em realizar sempre mais e melhor, aproveitando o máximo possível do potencial do colaborador.

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas



Fonte: MASLOW, 2000, p.105

Tais necessidades remetem à reflexão de como era a vida no Séc. X a.C, onde não tinha bem definida uma organização política e geográfica dentro de uma cidade ou até mesmo em um país. Sociedades nômades predominavam nessa época e a única necessidade que eles conseguiam satisfazer eram as fisiológicas. Eram organizados e tinham seu líder, porém não tinham segurança. Constantemente se deslocavam, fugiam e lutavam por territórios, comida, água e poder.

Com o surgimento dos cultivares, artesãos e dos primeiros reinos organizados, para se defender de possíveis ataques a sua segurança, criaram entendimentos comuns (leis), tinham satisfação em trabalhar, garantir o sustento de suas famílias e mantinham a reputação e o respeito pelos seus pares na sua comunidade.

Com a evolução as demandas se tornaram cada vez mais crescentes e as ofertas escassas, viu-se a necessidade de aumentar a produtividade em diversos produtos, como roupas e principalmente alimentos.

Na segunda metade do Séc. XVIII, com a Revolução Industrial, as pessoas aprenderam que trabalhando em conjunto, acrescentando ideias, dividindo experiências, entre outros, podiam aumentar a quantidade dos produtos e a sua padronização.

Logo surgiram os problemas organizacionais, que eram principalmente de aumento da



produção com a redução de custos, o que gerou outro problema, o de motivação dos funcionários.

Tendo como base o modelo de Maslow, tentando modificar e melhorar a teoria da hierarquia das necessidades por ele proposta, Clayton Alderfer (1960) sugeriu que as necessidades do homem seriam separadas em três níveis:

- Existência: engloba as necessidades fisiológicas e as de segurança de Maslow;
- Relacionamento: alcança as necessidades sociais e de aceitação em um grupo, até mesmo dentro do trabalho;
- Crescimento: tem o objetivo de alcançar a auto realização e a autoestima que foram propostas na teoria de Maslow.

#### b) Teoria de McGregor (1960) ou X e Y

Tendo como base a pesquisa desenvolvida por Maslow, Douglas McGregor (1960) associou a motivação dos funcionários ao modo com que estes eram conduzidos pelos seus superiores. Os funcionários seguindo a Teoria X não gostam de trabalho e tendem a evitá-lo ao máximo sempre que isso é possível, o homem prefere ser comandado a ter o comando, não tem grandes ambições, estão preocupados simplesmente em manter os empregos do que buscar novas alternativas e são completamente sem perspectiva para alcançar o que querem. Já na Teoria Y os funcionários têm a satisfação em trabalhar contanto que este não o cause mazelas, o homem está aberto ao conhecimento e a assumir responsabilidades dentro das organizações. Onde há pessoas motivadas, tem-se o primeiro passo para o desenvolvimento dessas capacidades. Os funcionários, segundo os estudos de McGregor, eram seres que deveriam ser ajustados para o intuito da empresa, não poderiam ficar livres e sem expectativas, deveriam receber motivação de seus superiores para que as tarefas fossem executadas da melhor forma possível.

Quadro 4: Diferenças entre as Teorias de McGregor

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidade e desafios.

As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Chiavenato (2011).

#### c) Teoria de McClelland: Teoria da Motivação Social (1960)

Em 1961 em seu livro intitulado de “The achieving society”, David Mc Clelland, apresentou uma teoria sobre as necessidades humanas para explicar a motivação dos empresários bem-sucedidos, uma delas é a necessidade de se realizar pessoalmente. Essas pessoas quando se sentem realizadas tendem a trabalhar com mais vontade em suas tarefas profissionais e sentem vontade de dar sempre seu melhor para seu trabalho, sua realização não está baseada somente em receber incentivos especiais como dinheiro, vantagens profissionais ou prêmios, mas está principalmente voltada para uma realização pessoal humana. Essas pessoas tendem a se aproximar de pessoas especialistas para serem seus colegas.

Em seu estudo se interessava, diferente de outras teorias que analisam o processo, como essas pessoas são motivadas, ele buscava saber os diferenciais ou motivos que levaram empresários bem-sucedidos a prosperarem nos negócios e analisou que quanto mais motivado o empresário maior seu nível de empreendedorismo, e assim provocando maior desenvolvimento econômico.

Em seus estudos, David McClelland captou como premissa as necessidades do ser humano de ter autossuficiência. Ele tomou como base o esquema de Murray para delimitar três importantes necessidades do indivíduo: afiliação, realização e poder. Afiliação são as interações com outras pessoas seja no meio corporativo ou no meio afetivo que influenciam diretamente a pessoa a ser respeitada, reconhecida e aceita. Já a realização está mais ligada ao ímpeto de competição do ser humano onde este nunca está satisfeito em ter pouco, em ser pouco. O homem quer sempre mais e isso o leva a motivação para alcançar o que lhe faz sentir autossuficiente. O poder vem em consequência das outras duas, o trabalhador consegue influenciar seus parceiros até o grau onde ele começa a ter poder sobre eles e alcança os cargos que são cobiçados por muitos dentro da organização. (Chiavenato, 2014a)

#### d) Teoria de Herzberg: Teoria da Motivação – Higiene (1960)

Pelos estudos de Frederick Herzberg, foram delimitados dois fatores essenciais para o bom desenvolvimento da organização. São os chamados Fatores Higiênicos, que englobam 5 fatores:

toda a administração da empresa em caráter político, as relações com os colaboradores, as condições de trabalho e de salário, a supervisão e o controle. E os Fatores Motivacionais, que são os de identificação e promoção das atitudes dos funcionários que possam incorporar os anseios da organização.

Sua teoria envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo ocupado, interfere em atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Houve uma diferenciação dos motivos que causam a satisfação e a insatisfação no trabalho. (Caravantes e Kloeckner, 2009)

### 2.3.2 Teorias de Processo

#### a) Teoria de Adams (1963), Teoria da Equidade.

John Stacy Adams propôs que a motivação do indivíduo dependia da justiça e da igualdade em que as relações dentro das organizações eram vividas. Segundo Hampton (1990, pág. 177) a teoria de Adams “...é a crença compartilhada especialmente em sociedades de pequena distância de poder, de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas individuais, é um direito a ser procurado”.

Em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivado (Kwasnicka, 2003)

Essa teoria reforça o entendimento de McGregor que diz que o indivíduo que se sente bem no trabalho e está motivado produz muito mais, e que, os fatores ambientais proporcionam colaboradores mais criativos e responsáveis.

#### b) Teoria de Vroom (1964), Teoria da Expectativa.

Vitor H. Vroom desenvolveu a teoria de que a motivação proporciona a escolha de diferentes atitudes do trabalhador dentro da organização, dependendo de três fatores: Valência, Expectativas e Instrumentalidade.

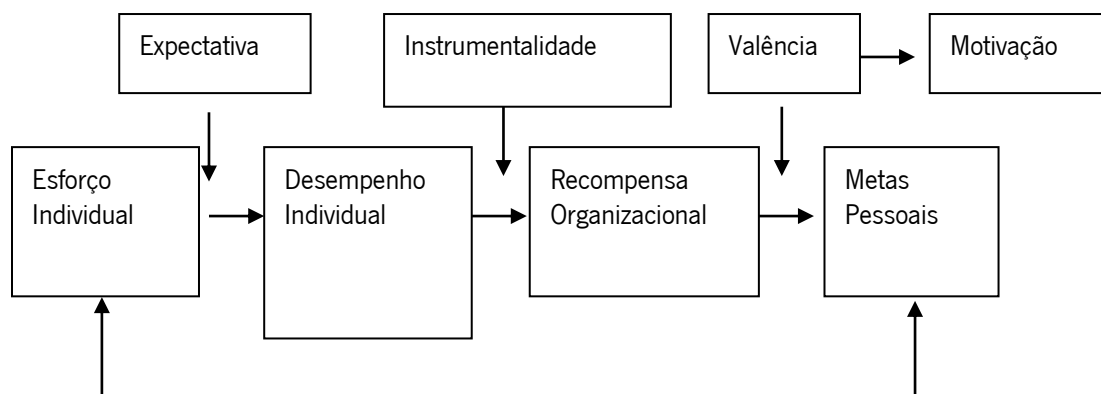
Segundo pesquisas, nesta teoria é preciso que o trabalhador se sinta capaz de atingir seus objetivos pessoais para que se sinta motivado.

O estudo foi dividido em cinco partes principais: resultado do trabalho, valência, valor instrumental (instrumentalidade), expectativa e força motivacional (Muchinsky, 1994).

- Resultado do trabalho – são os benefícios que uma organização pode proporcionar a seus trabalhadores, tais como salário, promoções e períodos de férias. Na teoria, o número de resultados não tem limite e geralmente se pensa neles como recompensas e experiências positivas.
- Valência – são sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou satisfação antecipada. Os empregados geram valência estimulando a satisfação antecipada atribuindo-as para cada resultado esperado.
- Valor Instrumental – definido como o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e existe na mente dos trabalhadores.
- Expectativas – relação percebida entre o esforço e o rendimento.
- Força motivacional – é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. (Muchinsky, 1994)

A teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação (Muchinsky, 1994, p.387).

Figura 2 - Teoria de Vroom



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (1995, p.78)

c) Teoria de Lawler III (1968), Teoria da Expectação.

Para Lawler III (1968), os indivíduos buscam o dinheiro como meio de satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também como possibilidade de satisfação de outras necessidades, como as sociais. O dinheiro é importante à medida que traz possibilidades.

Outra conclusão é quando as pessoas acreditam que seu desempenho é possível e necessário, a fim de obterem melhor remuneração. Então, vão trabalhar mais para ganhar mais dinheiro. No entanto, o dinheiro por si só não se apresenta como um elemento motivador conforme os aspectos que vimos anteriormente e ainda pela própria motivação do funcionário que pode mudar ao longo de sua vida (Fernandes, 1996).

Todo o processo de motivação inicia-se com o recrutamento e a seleção de pessoas que vão compor a organização.

## 2.4 Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho

Relacionando as teorias de motivação e a qualidade de vida no trabalho, temos que o indivíduo que se encontra dentro de uma organização onde sente-se motivado com os programas de qualidade de vida no trabalho propostos pela empresa, tem o rendimento e o empenhamento profissional estimulado em escala bem maior que aquele que se encontra em uma organização que não oferece tais programas. Fica bem definido que a organização que valoriza seus profissionais, sejam eles do chão de fábrica ou os altos executivos, tendem a obter resultados intrinsecamente relacionados a melhoria da QVT.

A qualidade de vida no trabalho está diretamente vinculada a motivação, onde os maiores índices motivacionais estão relacionados aos programas ou propostas oferecidas pela organização, quanto mais motivado e feliz em seu ambiente de trabalho, melhor será sua produtividade, menor será a rotatividade (*turnover*) e maior será o desenvolvimento de suas capacidades. Criando assim um ambiente propício para se sentir bem com sua gerência e seus pares, sem estar constantemente confrontado com um serviço tedioso e sem perspectiva de crescimento.

Buscando sempre um local em que se sinta reconhecido e acolhido em seus problemas profissionais, evitando assim a transferência dos mesmos para a vida pessoal e vice-versa, na verdade um ambiente que muitas vezes até ajude nas diversas áreas da vida do colaborador.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação no trabalho, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado.”

Dar sempre um *feedback* para os colaboradores contribui para que se considerem capazes de almejem altos padrões esperados pela empresa. Existindo sempre uma troca, onde a empresa espera que o colaborador tenha um papel importante na organização e este espera ser reconhecido por seu esforço.

### 3. TEMA DE ESTUDO / ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A globalização exige cada vez mais que as empresas sejam eficientes. Tendo que se adaptar a rotina de mudanças frequentes, os colaboradores ficaram suscetíveis a alto grau de estresse, o que influencia diretamente no seu rendimento. Devido a isto, as empresas tiveram que aplicar mais na parte humana da organização, baseado na qualidade de vida do trabalhador. Para que isso aconteça, torna-se imprescindível que seus colaboradores também se sintam não apenas funcionários, mas parceiros e parte de todos os processos inseridos no atual contexto econômico.

As necessidades humanas dependem da visão de cada pessoa e organização e a qualidade de vida não está apenas ligada as condições físicas, intelectuais, profissionais e sociais em que o trabalhador está inserido, mas também aos bons relacionamentos no ambiente de trabalho, para que haja satisfação e prazer em realizar as atividades do dia a dia, reduzindo assim a sobrecarga. Um colaborador desmotivado e insatisfeito acarreta impactos negativos a sua saúde quanto na saúde da empresa, prejudicando o bom andamento do trabalho e sua produtividade.

Com um cotidiano cheio de tarefas e a carga excessiva de trabalho das pessoas dentro das organizações e em um mercado globalizado onde as mudanças ocorrem de forma muito veloz, a ausência de um programa de qualidade de vida no trabalho pode levar, em alguns casos, a uma gama de sintomas muito comuns aos colaboradores, tais como: funcionários desmotivados, absenteísmo elevado e problemas de saúde tanto físico quanto psicológico, a uma baixa produtividade, atrasos, alto uso de atestados médicos e má qualidade no desempenho do trabalho, devido à desmotivação e a sobrecarga de todo o quadro de funcionários.

Baseado nos estudos relacionados as teorias motivacionais, surgiu o interesse de trabalhar com algumas dessas teorias como a de McGregor, Maslow, McClelland, Lawler III e Adams, que são baseados nas necessidades humanas, na motivação e na remuneração respectivamente, para melhor analisar quais as práticas de qualidade de vida no trabalho que são adotadas por uma organização e sua influência na motivação e comprometimento do colaborador. Buscando ter boas condições de trabalho, proporcionar um ambiente mais satisfatório, ter um nível de produtividade que atenda às necessidades da organização, e se estes fatores são de suma importância na organização por visar o crescimento, diferenciação de mercado, competitividade e qualidade nos serviços prestados para obter melhores resultados.

#### 4. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos são muito importantes para desenvolver um trabalho, pois nessa etapa constam todas as informações e procedimentos adotados no trabalho em desenvolvimento e na organização em estudo

Com o propósito de saber como uma organização pode proporcionar melhores ambientes de trabalho e avaliar até que ponto a QVT pode influenciar na sua motivação de seus colaboradores, pretendia-se primeiramente realizar um estudo de caso em uma empresa de médio porte no município de Braga. Porém, devido a alguns imprevistos tive que voltar ao Brasil, tendo realizado um estudo de caso em uma filial de uma empresa industrial de grande porte que atua no ramo de bebidas, localizada em Brasília - Brasil, a qual possui 28 anos no mercado, sendo responsável por fabricar, comercializar e distribuir produtos da marca Coca-Cola e todo o portfólio da Cervejaria Heineken do Brasil e Leão Alimentos e Bebidas. Representando uma fatia de mercado de aproximadamente 70%, conta hoje com mais de 1800 colaboradores em vários departamentos como Diretoria Geral, Segurança Empresarial, Estoque, Distribuição, Transporte, Engenharia Logística, Comercial, Marketing, Financeiro, Tecnologia da Informação, Suprimentos, Sales And Operations Planning (S&OP), Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), Produção, Embalagens, Fabricação, Asseguração da Qualidade, Manutenção Industrial, Manutenção Predial, Engenharia Industrial, Almoxarifado, Gestão Ambiental, Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas e Serviço Médico.

A empresa, objeto do estudo, possui um número expressivo de colaboradores, utilizando uma pesquisa exploratória-analítica através da aplicação de um questionário. Este questionário foi respondido por alguns colaboradores operacionais e administrativos e alguns colaboradores do setor de Recursos Humanos, de uma forma que a recolha de dados foi efetuada sem que atrapalhasse ou influenciasse na realidade atual da organização, uma pesquisa de resultado básico com cunho acadêmico.

Segundo Severino (2007, p.125), “o uso do questionário permite levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre o assunto em estudo”.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário desenvolvido pela autora, que pode ser encontrado na parte de apêndices, baseado em perguntas gerais extraída de vários modelos de



questionários institucionais, contendo seis perguntas de múltipla escolha onde menciona questões sobre idade, motivação, comprometimento, remuneração, benefícios, programas de qualidade de vida no trabalho em que os colaboradores puderam expressar como estava o nível de motivação com os programas, o que gostaria que fosse oferecido pela empresa, o que os motivava mais. E foi realizado contato telefônico com um gestor do setor de Recursos Humanos para mais informações sobre os programas de QVT oferecidos e a respeito da aplicação dos questionários junto aos colaboradores. Não foi possível realizar entrevistas e questionários na empresa por falta de disponibilidade da parte da empresa e devido a atual situação de isolamento social.

Em um universo de 1800 colaboradores, foi planejado inicialmente realizar a pesquisa com pelo menos 300 funcionários por ser um número significativo que representa mais de 15% do total, o tipo de amostragem que seria aplicado era amostragem aleatória estratificada, através de grupos de colaboradores de três diferentes setores da organização para um levantamento de dados mais representativo, com técnica de amostragem aleatória simples onde a probabilidade de um elemento ser escolhido ou não é a mesma. A amostra da pesquisa seria de um número significativo da população estudada para obtenção de dados fidedignos da realidade que se apresenta dentro da organização, onde compreenderia todos os níveis: organizacionais, de idade, gênero, salarial, entre outros. Com os colaboradores selecionados ao acaso abrangendo todos os elementos que formam a força de trabalho da empresa. No entanto, devido ao contratempo de saúde pública que se acentuou no país, muitas empresas infelizmente tiveram que fechar temporariamente e após abertas apenas alguns colaboradores puderam comparecer e outros ficaram em casa. Com isso foi apropriado que a amostra fosse não aleatória por conveniência pois a empresa disponibilizou apenas os endereços de e-mails de 50 colaboradores selecionados pelo gestor de recursos humanos da organização. Onde a única informação que me foi repassada no tocante aos colaboradores é de que seriam 25 homens e 25 mulheres.

O questionário aos colaboradores foi aplicado via e-mail, contendo 6 questões de múltipla escolha, pois foi a maneira mais objetiva e cômoda de realizar, visto que o país está em distanciamento social, o que impossibilitou a recolha de dados via questionário presencial, e a empresa atualmente trabalhar com um número reduzido de colaboradores e outros estavam em *home office*, onde tendo um tempo mais livre puderam responder com um pouco mais de cautela e também refletirem sobre as questões indagadas.

Ao gestor do RH foi realizado um contato agendado no mês de maio, via Skype, para melhor identificar o que proporcionam para oferecer uma qualidade de vida no ambiente de trabalho para

seus colaboradores. Foi-me respondido apenas sobre a rotatividade (*turnover*) que existe dentro da organização, conforme descreve Chiavenato (2014a), a rotatividade é aceitável quando for da ordem de 3%, seu valor depende do seguimento de atuação da empresa, da região onde está situada, da realidade econômica vigente e dos índices de emprego e desemprego. E que demais informações deveriam ser consultadas no site da mesma e foi repassado o endereço eletrônico dos colaboradores para o envio do questionário.

Após a coleta das respostas foi feita uma leitura cuidadosa de cada resposta e a união dos dados para tabular e identificar através de planilha eletrônica do Pacote Microsoft Office, chamada de Excel Office 365, visando organizar as informações para uma melhor compreensão do que a empresa oferece, do que não foi oferecido e as mudanças necessárias assinalando à melhoria para seus colaboradores.

O objeto deste estudo foi para identificar se é aplicada a prática de qualidade de vida no trabalho e o quão motivados os colaboradores sentem-se com tal. Até que ponto é influenciado o nível de produtividade dentro da organização e os impactos que têm nas suas funções tanto profissionais quanto na vida social e familiar.

O paradigma desta proposta é positivista, mais quantitativo e objetivo, conduzindo a um levantamento mais acadêmico de como uma organização se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e quais medidas são tomadas para realiza-la, considerando a relação entre as variáveis independentes da investigação, como a carga horária, remuneração, exercício físico, bônus de produtividade, saúde física e mental e outros incentivos, e até que ponto estas influenciam nas variáveis dependentes como: motivação, produtividade, comprometimento, conduta e satisfação dos colaboradores, por meio de instrumentos mais estatísticos dos dados resultantes. Sintetizando, a pesquisa será dedutiva com noções teóricas, corroborando com os pensamentos dos autores citados sobre a motivação na qualidade de vida no trabalho.

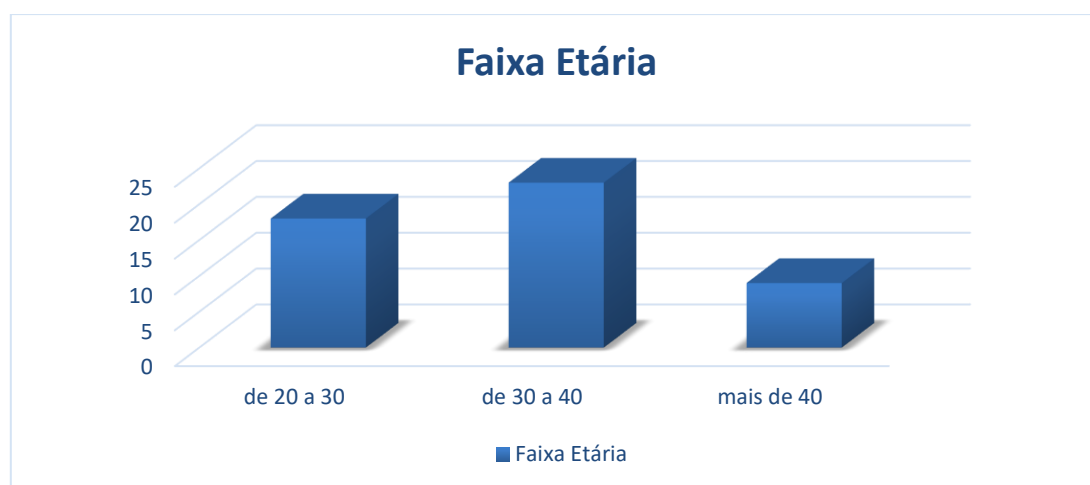
## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A QVT é definida de várias maneiras, sendo que, todos os conceitos praticamente indicam a mesma ideia, ou seja, humanização do trabalho, aumento do bem-estar, maior participação nas decisões e resolução de forma positiva dos problemas. Efetuando uma análise dos dados apanhados no estudo realizado, sobretudo com base nas características que foram-me apresentadas a respeito do quadro de colaboradores, e relacionando a amostra de pessoas entrevistadas com as informações adquiridas na pesquisa bibliográfica, tem-se que as definições de QVT, motivação, comprometimento e empenhamento estão intrinsicamente relacionados com o grau de felicidade do colaborador no posto de trabalho. Este sente-se mais motivado ao encontrar meios de expressar suas opiniões, desejos e vontades aliados ao fato de ser reconhecido pela organização e seus pares dentro do ambiente de trabalho.

Em relação ao questionamento feito aos colaboradores da empresa industrial, foi verificado a existência de programas de QVT na organização objeto desse estudo. A organização através de seu site e por comunicação interna, via e-mail, com seus colaboradores, divulga os incentivos concedidos e os benefícios ofertados para eles. Desses incentivos cito os que mais chamaram atenção: recrutamento interno, desenvolvimento pessoal e profissional e os benefícios: gincana entre os colaboradores, sala de descanso e relaxamento e distribuição de kits em datas comemorativas. O estudo priorizou o grau de motivação dos colaboradores com os programas existentes e se isso os torna mais comprometidos aos objetivos da organização. No questionário foi demonstrado que a motivação dos colaboradores é satisfatória, mas que independe apenas especificamente dos programas de QVT que a empresa dispõe. Devido as respostas dos colaboradores no questionário.

Inicialmente foi questionado a idade do colaborador, que no universo de pesquisa de uma população de 50 funcionários, são 25 homens e 25 mulheres como citado anteriormente, desses identificamos que 18 estão na faixa de 20 a 30 anos, 23 entre 30 a 40 anos e apenas 9 se encontram acima de 40 anos. São trabalhadores jovens com grandes expectativas de crescimento e que, como todo jovem, tem potencialidade de acrescentar fôlego para a organização e ser cada vez mais produtivo.

Gráfico 1 – Faixa etária dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Das teorias que foram explicitadas na revisão de literatura cito duas que exprimem a importância motivacional dos colaboradores. Segundo McGregor baseando-se nos estudos de Maslow diz que onde há pessoas motivadas, tem-se o primeiro passo para o desenvolvimento de suas capacidades, já McClelland diz em seus estudos que as pessoas quando se sentem realizadas tendem a trabalhar com mais vontade em suas tarefas profissionais e sentem vontade de dar sempre seu melhor.

Baseado nas respostas dos colaboradores, onde foi trabalhado a junção dos valores e expresso na forma de gráfico em porcentagens, extrai-se que a motivação deles representa um nível satisfatório para a quantidade de pessoas em estudo. Onde 80% das respostas estão nos patamares mais altos. Como demonstrado abaixo:

Gráfico 2 – Motivações dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos incentivos que a empresa fornece, que são programa de: participação nos resultados, comunicação interna, recrutamento interno, desenvolvimento profissional e pessoal, inclusão de pessoas com deficiência e estágios. O grau de avaliação dos incentivos dos colaboradores obtido através da pesquisa, possibilitou observar que 70% se sente satisfeito conforme gráfico abaixo, e baseado no questionário aplicado.

**Gráfico 3 – Avaliação dos Incentivos**

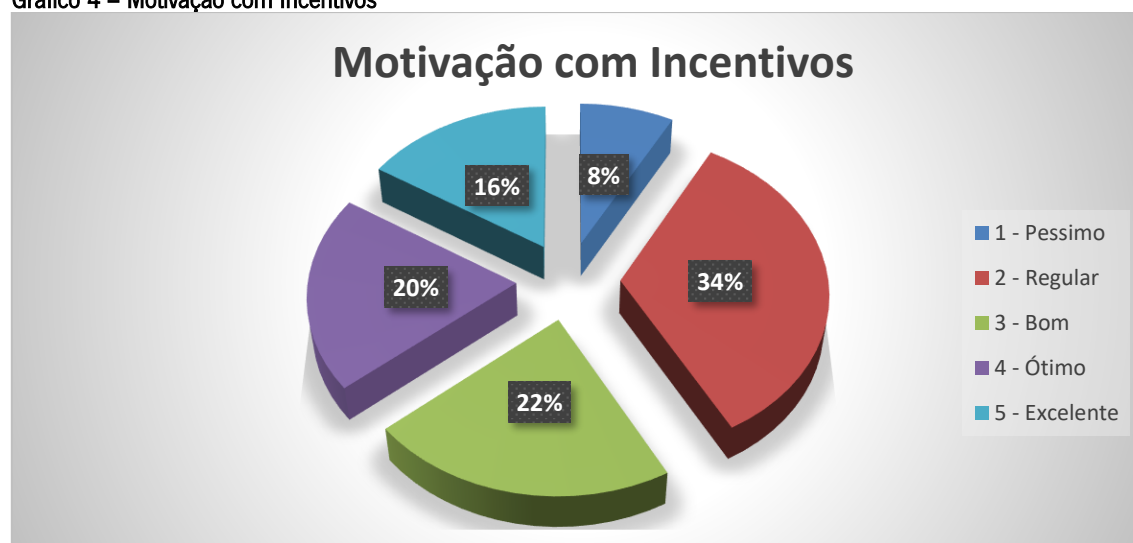


**Fonte:** Elaboração própria.

De acordo com Walton (1973, apud Fernandes 1996) a visão do funcionário com relação à empresa e de grande relevância, pois uma pessoa satisfeita tem maior produtividade e orgulho por fazer parte da organização.

Quanto ao nível de motivação em relação aos programas oferecidos aos colaboradores, relacionando o gráfico abaixo com o gráfico 2, que é de 80% entre bom e excelente, percebe-se que o nível de satisfação com os incentivos está abruptamente menor do que o grau de motivação dos colaboradores em geral. Onde o alcance de satisfação com os programas representa 58% das respostas entre bom e excelente, devido aos incentivos não serem tão atraentes para os colaboradores.

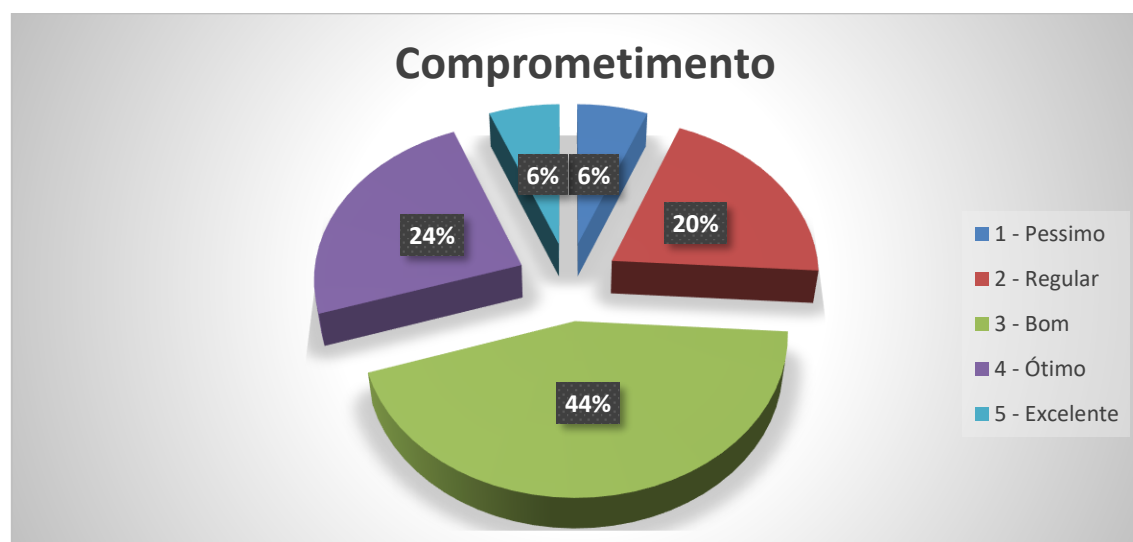
Gráfico 4 – Motivação com Incentivos



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao comprometimento dos colaboradores, que é o engajamento por parte do colaborador com as tarefas por ele desempenhadas na empresa, o gráfico abaixo demonstra que em relação a empresa seu nível está nas melhores faixas de avaliação com 76%, o que indica que apesar de se encontrarem não tão motivados em relação aos programas de incentivos oferecidos pela organização, os colaboradores estão comprometidos com a empresa, independente dos programas, que apenas contribuem para melhorar a resposta profissional.

Gráfico 5 – Comprometimento dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico abaixo demonstra as opções de programas sugeridos no estudo para os colaboradores e foi notado, através das respostas ao questionário, que a implementação destes poderia aumentar o índice de motivação com incentivos (gráfico 4) no ambiente de trabalho. Foi levantado que 34% gostariam de ter ginásio/manhãs de relaxamento, 30% desejam que a empresa ofereça mais flexibilidade no horário ou folgas a cada 15 dias, 24% programas de lazer aos fins de semana, 6% sexta-feira com os filhos e 6% berçário na empresa, o que se conclui que a atividade física e a flexibilização de horários relaxa o colaborador. E que ter os filhos no ambiente de trabalho não seria tão viável por ser um indicativo de manter o colaborador mais tempo na empresa.

**Gráfico 6 – Incentivos Adicionais Propostos pela Pesquisa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Os percentuais abaixo apresentam o que mais motiva os colaboradores, ou seja, 32% responderam que o salário é um dos fatores que mais influenciam em seu desempenho, o que é expresso por Lawler III em sua Teoria da Expectação ou por Adams em sua Teoria da equidade nas teorias já citadas neste estudo onde o primeiro diz que o dinheiro trás possibilidade de satisfação e o segundo diz que quando mal remunerado a motivação para o trabalho é minimizada.

Gráfico 7 – O que mais motiva os colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

A empresa em estudo cita em seu site que o desenvolvimento e a valorização do capital humano são imprescindíveis para o alcance dos sucessos possíveis. Com essa afirmação e a análise dos dados coletados através do questionário respondido por 50 colaboradores, fica a questão acerca das reais intenções da instituição quanto a valorização dos seus colaboradores visto que esses não se sentem motivados com alguns auxílios oferecidos pela empresa e preferem o que foi proposto pelas alternativas apresentadas no questionário.

Confrontando todos os dados, percebe-se que a motivação dos empregados está em um nível bom para empresas que prezam a QVT dentro de seu ambiente profissional e estimam a valorização e satisfação dos trabalhadores na realização de suas tarefas. A empresa ainda está no caminho, não é o ideal, pois a baixa idade da grande parte de seus colaboradores deve ser explorada como um benefício para a organização. Criativos, desafiadores, altruístas e com personalidade, os jovens funcionários são a força motriz de quaisquer empresas, seja da pequena a grande indústria, do comércio a prestação de serviço, esses devidamente motivados e entusiasmados desenvolvem suas atividades de uma maneira “*sui generis*” onde impulsionam a produção da indústria acarretando o aumento da valorização do seu trabalho. (Chiavenato, 2014a)



A rotatividade (*turnover*), segundo o modelo de Price, tem como determinantes: o salário, a integração da equipe de funcionários, a comunicação entre a empresa e seus trabalhadores e a descentralização de comando. (Price, 1977).

Tendo como premissa este modelo, que é o mais empregado em estudos sobre rotatividade, a organização pode desenvolver programas internos para reduzir a rotatividade proporcionando ao colaborador um aumento de sua satisfação. A flexibilização dos horários de trabalho e as folgas seriam alternativas para o colaborador aumentar sua disponibilidade de permanecer nos quadros da empresa por longos períodos.

Em momentos de retração econômica e elevada concorrência por bons profissionais, reduzir um *turnover* de 6%, dado que foi coletado junto ao responsável de recursos humanos da empresa, é um grande desafio. A organização se encontra em uma fase de retenção de talentos, pois estão implementando programas que valorize o profissional em seu ambiente de trabalho e que o QVT faz parte desse objetivo.

## 6 CONCLUSÕES

O estudo aqui realizado, sobre a QVT dentro desta empresa industrial proporcionou a melhor compreensão da visão que os colaboradores têm sobre motivação em geral, motivação com os programas de QVT oferecidos pela empresa e o comprometimento com a organização.

De acordo com a pesquisa realizada identificou-se que apesar de a empresa possuir alguns programas de QVT, citados no estudo, para seus colaboradores, não é exatamente só o que os motiva, ou seja, quando 32 % dos colaboradores estão motivados por causa do salário recebido e que a maioria gostaria que houvesse outros tipos de programas para os motivarem. É necessária alguma alternativa para agregar os colaboradores e escutá-los.

Conforme todas as pesquisas bibliográficas realizadas durante esse trabalho, o salário não é o único item de motivação, mas é de suma importância para a maioria dos trabalhadores do nível operacional.

Estudos apontam, Chiavenato (2004) e Chiavenato (2014a) que, devido à falta de valorização, o índice de absenteísmo e a rotatividade são elevados. Quanto maior o investimento em QVT maior o retorno em produtividade, pois funcionários motivados produzem muito mais, não se ausentam do trabalho por qualquer motivo e passam a desenvolver suas atividades com prazer e satisfação.

De acordo com o questionário aplicado via e-mail, junto aos colaboradores da empresa, conclui-se que a organização precisa escutar mais seus colaboradores. A satisfação com os programas oferecidos pela empresa não é determinante para o alto rendimento dos trabalhadores. Aqueles que trabalham mais comprometidos com suas tarefas e se dispõem a novos desafios tornam-se úteis para atender às expectativas da empresa.

Quanto ao nível de comprometimento dos colaboradores, infere-se do resultado do questionário que eles estão comprometidos com a empresa, porém esse comprometimento está atrelado a remuneração.

Devido a maior porcentagem de respostas na pergunta de o que mais os motiva dentro da organização foi o salário, infere-se então que o medo de perder o emprego, consequentemente a subsistência e a falta de perspectivas de uma melhora econômica vivenciada atualmente, pode desencadear em estresse, que causa limitações ao colaborador em suas atividades gerando prejuízo para a organização.

O medo torna-se um poderoso instrumento de manipulação. Nesse tipo de manipulação, muito comum dentro das empresas hoje, o medo não é da violência, embutida na repressão explícita, o medo é de perder o prestígio e de fracassar, de perder seu posto. A nova gestão do trabalho, que vende a ideia de ser adaptada ao ser humano administra agora sob um aparato mais abstrato, mexendo muito mais com a subjetividade do sujeito e exigindo do profissional mais responsabilidade, adaptabilidade e perfeição (Castelhano, 2005, p.18)

Diante do resultado percebido na pesquisa, conclui-se que a organização objeto de estudo necessita desenvolver uma estratégia para elevar a motivação dos colaboradores, dando mais autonomia aos gestores, criando um plano de carreira com possibilidades de ascensão profissional e valorização da mão de obra. Plano de carreira onde os jovens talentos sejam valorizados, influenciando positivamente em seu desempenho e abertura de oportunidades de mostrar sua capacidade.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertero, C. O. (1968, abr/jun). Algumas Observações sobre a obra de G. Elton Mayo. *Rev. Adm. Empresas. São Paulo* 8(27). p.73-96
- Campos, V. F. (2004). *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- Carvalho, M. M. (2005). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. (10th ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Caravantes, G. R., Caravantes, C. B. e Kloeckner, M. C. (2009). *Comunicação e comportamento organizacional*. Porto Alegre, RS: ICDEP.
- Castelhano, L. M. (2005). *O medo de desemprego e a(s) nova(s) organizações do trabalho*. São Paulo: PUCSP.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. (2nd ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014a). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4th ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2014b). *Administração: teoria, processo e prática*. (5th ed.). Barueri, SP: Manole.
- Davis, K. e Newstron, J.W. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho - Uma abordagem psicológica*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Detoni, D. J. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis – Brasil.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C., Alves, L. e Tostes, N. (2009). *Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no*

serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Journal SciELO Analytics*, 25(3).p.319-327

Fidelis, G. J. e Banov, M. R. (2007). *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. (2nd ed). São Paulo: Érica.

Filho, A. A., Araújo, M. A. D. de. (2001, abr/jul). *Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, 8(2).

Fleck, M. P., Louzada, S., Xavier, M., Chachamovich, E., Vieira, G., Santos, L., & Pinzon, V. (1999). *Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde (WHOQOL-100)*. *Rev. saúde pública*, 33(2), p. 198-205

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4th ed.) São Paulo: Atlas.

Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (6th ed.) São Paulo: Atlas.

*Lessa, S.C e Schramm, F.R, (2015 Jan). Proteção individual versus proteção coletiva: análise bioética do programa nacional de vacinação infantil em massa. Ciênc. saúde coletiva. vol.20 (1)Rio de Janeiro*

Kwasnicka, E.L. (2003). *Teoria geral da administração: uma síntese*. (3rd ed.) São Paulo: Atlas.

Marx, Karl. (2008). *O Capital: edição condensada*. (3rd ed.) São Paulo: Edipro.

Maslow, A. H. (2000). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mattos, R. A. (1988). *Gerência e democracia nas organizações*. Brasília: Livre.

- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração*. (2nd ed.) São Paulo: Atlas.
- Mcgregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicologia Aplicada al Trabajo: una introduccion a la Psicologia Industrial y Organizacional*. Tradução de Olga Maiz e Maria Luiza Lupardo. Bilhão, Descleé, Brouwer. (p.367-342)
- Pedroso, B. e Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário. *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. Campinas, SP: Ipês.
- Pereira, V.M., e Peçanha, D.L. (2005, Novembro). *Qualidade de Vida no Trabalho: - Que qualidade?* Paper apresentado no XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: State University Press.
- Rodrigues, M.V.C. (1994). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. (2nd ed.). Petrópolis: Vozes.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3 rd ed.) São Paulo: Atlas.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23th ed.) São Paulo: Cortez.
- Vasconcelos, A. F. (2001, jan/mar). *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, Vol. 08(1). p. 23-35.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Work Life: What is it?. *Sloan Management Review*, 1, 11-21.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICES

### Questionário de Motivação

Marque sua faixa de Idade correspondente

☐ de 20 a 30

☐ de 30 a 40

☐ mais de 40

Avalie as questões de 1 a 4

1 – Péssimo

2 - Regular

3 - Bom

4 - Ótimo

5 – Excelente

#### Questão 01

Que nota daria para seu nível de motivação no ambiente de trabalho?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

#### Questão 02

Como avalia os programas de Qualidade de Vida no trabalho, que constam no site da empresa, oferecido pela organização?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

#### Questão 03

Avalie até que ponto esses programas influenciam em sua motivação?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

#### Questão 04

Como está seu nível de comprometimento?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

#### Questão 05

Em sua opinião o que poderia implantar na organização para que houvesse uma melhor qualidade de vida na empresa?

Marque o número correspondente

☐ 1 - Flexibilidade de horário/ Folgas de 15 em 15 dias

☐ 2 - Ginásio/manhãs de relaxamento

☐ 3 - Programas de lazer aos fins de semana

☐ 4 - Sextas-Feira com filhos uma vez ao mês

☐ 5 - Berçário na empresa

#### Questão 06

Marque o que a empresa lhe oferece que mais o(a) motiva?

☐ 1 – Salário

☐ 2 – Benefícios/ programas internos oferecidos

☐ 3 – Plano de saúde

☐ 4 – Dias de comemoração e reconhecimento

☐ 5 – Ser conhecida por ser uma das 150 melhores empresas para se trabalhar

